建言导向人力资源实践促进员工持续建言行为的动态作用机制*

符纯洁[1]　张　倩[1]　蒋建武[2]　李　锐[3]　王　玮[1]

([1]湘潭大学商学院，湖南　湘潭　411105) ([2]深圳大学管理学院，深圳　518000)
([3]合肥工业大学管理学院，合肥　230009)

摘　要　在信息瞬息万变的今天，组织的长治久安迫切需要员工持续反馈有关市场和业务一线的关键信息和有效方案，员工建言献策的持续性愈发重要。既有文献大多关注如何激发员工建言，却对如何激发员工持续建言的认识不足。本研究基于“现象驱动”，先对本土业界卓有成效的建言实践进行总结，探究“建言导向人力资源实践”的概念内涵及内容结构；再以行动者视角下员工后续建言行为的“初始诱发”和“后续反思”两阶段模型为基础，进一步探究建言导向人力资源实践在两个不同阶段的差异化调节作用；最后运用案例研究法，揭示建言导向人力资源实践促进员工持续建言的多阶段动态演化过程。研究结论有望增进对员工持续建言前因机制的理解，并为本土企业建言实践提供参考和借鉴。

关键词　建言行为，持续建言行为，建言导向人力资源实践，自我调节框架
分类号　B849:C93

1　问题提出[1]

当今企业的经营环境日益呈现出动态与不确定特征，企业的持续发展既需要领导“运筹帷幄”，也十分依赖员工智慧 (李怡然，彭贺, 2021)。研究表明，员工建言有助于改善组织绩效(Frazier & Bowler, 2015; Li et al., 2017)、促进组织创新(Guzman & Espejo, 2019; Liang et al., 2019)和提升团队创造力(邓今朝　等, 2018)，对组织发展有着重要意义。而对于企业来说，想要长期维持员工高水平建言行为却并不容易。很多组织存在这类现象，一些原本乐于表达和“发声”的员工变得被动或沉默。尽管员工单次建议有助于改善组织健康，但组织的长治久安离不开员工持续反馈有关市场和业务一线的关键信息。工作场所中员工建言行为减少或中断引发的信息缺失和决策失误可能危及企业的存续。基于此，探究本土企业员工持续建言的生成规律，并设计相应的管理策略以促进员工持续建言具有十分重要的意义。

实践观察发现，随着员工合理化建议在改善企业健康和决策效能方面的价值日益突显，国内已有大量本土企业成功探索出了以人力资源实践为切入点的员工建言培育方案，如湖州天格地板公司的“麻烦看板”和“提案改善制度”、长沙比亚迪汽车公司的“合理化建议积分制”、长白山万达国际度假区管理层升级的员工“吐槽”机制、广东博力威公司的“精益项目”等，打开了持续建言行为培育和建言氛围创设工作的新局面，为企业降本增效输入了巨大智力支持。那么，在上述企业中已被广泛应用且显现出强大生命力的建言实践之内容结构是什么？这类实践之所以能有效激发员工持续建言的内在逻辑和具体过程是什么？其他企业又该如何借鉴？这既是本土企业建言实践的重要关切点，又是理论层面亟待解释的科学问题。

尽管管理实践与员工建言持续性的关系是一个如此重要的话题，但当前文献对该主题的认识仍存在明显的局限。第一，对工作场所员工建言行为的动态演化特征关注不足。领域内的研究者长期以来普遍认为，角色外行为是特质的、静态的，其差异性主要体现在个体之间(Bolino et al., 2012)。相应的，绝大多数建言行为的研究基于建言行为静态点值对个体差异的前因进行探究。然而近期研究逐渐显示，工作场所中员工的建言水平会在适应外部环境过程中被动态调整(King et al., 2019；章凯　等, 2020; Li &

收稿日期：2023-04-26
* 国家自然科学基金青年项目(72202200)；湖南省教育厅优秀青年项目(21B0105)。
通信作者：符纯洁, E-mail: jiechun321@126.com

Tangirala, 2021；张靓婷 等, 2022; Liu et al., 2022)，是“依赖于时间动态进行的” (Bolino et al., 2012)。然而，既有文献对建言的动态性特征关注不足，也较少采用过程研究探究建言的演化趋势。这就导致，研究结论虽能解释在某一时间点上员工建言水平的差异性，却无法解释员工建言水平随着时间推移的变化性(张靓婷 等, 2022)。

第二，对本土企业界优秀建言实践的总结不足。过往的战略人力资源实践均有其自身特定目标和情境。如，高绩效工作系统和创新导向人力资源实践分别强调绩效改进和组织创新的战略导向，难以有效帮助组织管理者回应来自建言行为塑造的实践诉求。事实上，在中国本土企业界，合理化建议制度、提案改善、精益项目等建言实践已经被广泛应用且显现出强大生命力，但鲜有文献从理论角度对上述实践进行构念化和理论化，导致这类实践的核心要素和内容构成尚不明确，因此对于本土企业建言实践的指导意义有限。

第三，对作用过程的动态性缺乏“厚实描述” (thick description)。既有关于作用机理的研究大都将建言的诱发视为管理实践一步到位的作用过程(King et al., 2019)，止步于员工施展建言行为这一步。在方法上，大都采用量化研究的范式揭示管理情境影响员工建言行为的中介机制和边界条件。但值得注意的是，个体建言行为的动态演化是组织成员和管理实践长期社会互动的结果，其过程具有强情境化特征(朱永跃，欧阳晨慧, 2018)，而量化研究难以揭示作用过程的动态性和复杂性(韩翼，宗树伟, 2021)。这种局限一定程度上限制了我们对于管理实践和员工建言行为演化二者关系的科学认识。

综上可知，以动态过程视角，从建言行为的可持续性入手，重新审视和考察能够促进员工建言持续性的人力资源策略条件及其作用过程，对我们有效回应“员工建言何以可持续”的实践难题十分关键。

2 研究现状

2.1 建言行为持续性的研究现状

2.1.1 员工持续建言行为的概念

LePine 和 Van Dyne (2001)较早将员工建言界定为“组织成员主动提出意见、建议或者想法以改善所在团队、部门或组织现状的行为”。后续学者虽然从不同角度对该定义进行发展和完善，但总体上已形成共识，即，建言是一种兼具建设性和挑战性的、自由裁量的角色外行为(Morrison, 2011；卢红旭 等, 2020)。自提出以来，学者们普遍认为建言行为是特质性的、静态的，其差异性主要表现在个体之间(Bolino et al., 2012)。这种认识隐含着对建言行为理想状态的期望，即，假设员工建言水平具有跨时间的稳定性。

但近期的研究逐渐显示，员工在适应外部环境过程中会对建言水平进行动态调整(King et al., 2019; 章凯 等, 2020; Li & Tangirala, 2021；张靓婷 等, 2022; Liu et al., 2022)。即，员工建言并非是瞬时的单次行为，而是会随着时间推移呈现减少、中断或持续的变化趋势(张靓婷 等, 2022; Liu et al., 2022)。因此，我们认为以简单的静态点值来反映个体真实建言行为特征的做法，可能导致把某一时间点的建言水平误判为持续的建言水平。随着研究工作的推进，已有文献开始将注意力聚焦在建言行为的变化趋势上，出现了多个与“建言持续性”相近的概念，如，建言韧性 (voice resilience) (King et al., 2019；王尧 等, 2022)、“下一轮建言” (章凯 等, 2020)、持续建言(enduring voice) (Li & Tangirala, 2021)以及后续建言(Liu et al., 2022)等。这类文献均注意到建言行为的动态性特征，并着手揭示建言行为演化趋势的解释变量以及前因机制，贡献了有关建言行为本质特征的理论知识。本文认为，为进一步深化对员工建言行为变化趋势的理解，基于动态视角对建言行为的持续性特征进行系统性考察是非常有必要的。参考了以往相关概念界定，如利他行为的可持续性(于坤 等, 2022)、后续建言行为(Liu et al., 2022)等，本文将持续建言行为界定为，随着时间的推移，员工个体所表现出来的、建立在先前建言(present voice)水平之上的后续建言行为倾向，这种行为倾向表现出短期波动的稳定性和长期趋势上的较高水平。

2.1.2 员工持续建言行为的形成机理

随着研究的持续推进，越来越多的研究开始关注个体建言行为的动态性特征(Morrison, 2023)，并将建言情境的终端拓展到后续建言上，这为解答“员工建言何以可持续”的难题提供了有效参考。目前而言，这类文献主要围绕两条主线展开。

第一类研究文献，主要考察先前建言经历与后续建言发展趋势的关系。代表性文献有，King 等(2019)

提出“建言韧性”的概念，以描述未采纳情境下员工依然愿意参与后续建言的品质。该研究表明，当个体建言未得到采纳时，若管理者对未采纳的原因进行充分解释，员工的心理安全感将得到提升，而员工的建言韧性也将相应提高。此外，章凯等(2020)的研究发现，管理者采纳建言将提升员工的工作意义感和建言效能感，从而激发员工持续建言的积极性。Liu 等(2022)发现，当员工的先前建言行为伴随着领导谦卑行为时，员工的心理安全感得到提升，后续建言倾向也相应增强；当先前建言行为伴随上级辱虐行为时，员工心理安全感会降低，后续建言倾向也相应减弱。Kim 等(2023)将建设性建言行为概念化为建言者和管理者之间持续的二元交换行为。该研究认为当管理者以赞同或实施来回应建设性建言时，员工可能会以后续的建设性意见行为来回应，以继续发展自身与管理者之间的关系，这反过来有助于建言反馈循环的发展。

综上可知，员工从先前建言经历中得到的回应和反馈是影响个体后续建言行为的重要因素(施李晓云 等, 2022)。这是因为，行动者会对先前建言结果进行观察和反应，形成情绪和认知痕迹，进而为后续建言相关风险和收益评估输入证据信息(陈建，时堪, 2017)。而自我调节理论也指出，个体后续行为很大程度会受到先前行为施展过程中得到的反馈以及认知调整的影响(乐国安，纪海英, 2007)。上述研究从建言回应视角切入，对后续建言的前因机制进行了探究，推进了学界对先前建言反馈与后续建言行为关系的认识。

第二类研究文献，主要基于动态过程视角考察个体建言行为随时间推移的变化趋势。Morrison (2011)较早关注到建言行为的动态性特征，提出要从多时间段收集数据，以检验建言行为随着时间变化的动态性。为回应这一呼吁，很多学者开始采用经验取样法来探究相对短期的建言行为变化性。然而随着认识的不断加深，越来越多的学者意识到建言行为作为一种主动性行为，是个体能量的持续输出，并不是员工短期决策的结果(Grant & Ashford, 2008)。短期动态模型虽然能够描述建言行为的变化，但是由于时间跨度太短难以预测建言行为的长期变化。因此从相对较长时间跨度来探究员工建言行为的演化趋势更符合建言行为的本质(张靓婷 等, 2022)。基于此，越来越多的学者开始基于过程视角开展研究设计，以推进建言行为动态演化机理的研究成果。例如，汪曲(2018)采用扎根理论方法构建了农村女性干部建言行为与沉默行为的选择机制以及动态转化路径，认为建言行为和沉默行为之间的动态转换机制受到先前行为选择的影响，并受到当前背景所启动的认知和情绪过程的综合作用的影响。此外，也有学者关注到在动态演化过程中个体建言行为所呈现出的线性或非线性的演化模式，代表性成果有，Li 和 Tangirala (2021)指出个体建言的动力(momentum)随着时间推移可能呈现出自我放大(self-amplifying)的“积极螺旋”和自我泄气(self-deflating)的“消极螺旋”两种非线性变化模式。这项实证研究结果表明，主管−员工的主动性人格匹配通过变革目标一致性的中介作用正向影响员工 6 个月后建言水平的线性和非线性变化。张靓婷等(2022)的实证结果表明，新员工建言行为在组织社会化过程中会呈现倒 U 型的变化趋势，其中，关系型自我构念较强的个体的建言行为变化幅度更大，变革型领导与关系型自我构念的交互效应显著调节了新员工建言行为的变化趋势。

上述研究成果极大丰富了工作场所个体建言行为演化规律的理论知识，并达成以下三方面的共识：第一，个体建言行为具有随时间推移而动态发展的客观属性，开展动态研究和纵向研究有助于科学揭示建言行为的形成及演变规律(Morrison, 2023)；第二，动态过程探究对于研究方法提出了更高的要求，未来研究应当选择恰当的研究方法以解决动态机制研究的难题(陈建，时堪, 2017)；第三，个体建言行为的展现强度以及演化趋势受到个体自身及环境因素的综合影响(张靓婷 等, 2022)，这是一个多方力量相互制衡的情绪认知过程(汪曲, 2018)。

2.2 管理情境影响员工建言行为的作用机制

已有关于管理情境和员工建言关系的研究，绝大部分文献立足领导行为风格的“人治”情境，主要基于社会交换理论、社会认同理论、信息加工理论、社会学习理论等理论视角，探究领导者可信行为(金童林 等, 2018)、主动征求建言(周浩，盛欣怡, 2019；施李晓云 等, 2022)、信息共享行为(陈倩倩 等, 2017)等影响下属建言的作用机理及其边界条件，研究结论大大加深了人们对于员工建言前因机制的理解。这类研究普遍认为，领导行为作为规范员工行为的软手段，能够向组织成员传达“主观”规范(彭坚 等, 2020)。尤其在建言情境中，领导作为下属向上建言的对象，掌握着奖惩权力，是下属判断建言是否安全、

是否值得的关键线索来源(Detert & Burris, 2007; 段锦云 等, 2016)。但同时，也有研究指出，领导行为作用的发挥很大程度依赖于个人特质倾向，短期内不易改变且不能构成广泛的组织背景，研究结论的实践意义有限(颜爱民，李莹, 2020; 陈丝璐 等, 2020)。

相较而言，战略人力资源管理行为视角(Behavioral perspective)认为，人力资源管理策略作为一种制度上的硬手段(彭坚 等, 2020)，是组织中实施的、规定员工参与度的正式管理规则和程序(许龙，孟华兴, 2021; Jiang et al., 2015)，具有可视性、可理解性和共识性特征(贾建锋 等, 2021; 伍如昕, 2017)，能为个体决策提供明晰的情境线索，且能在实践上形成有效的制度化抓手，是企业员工建言行为规范塑造的有效举措(许龙，孟华兴, 2021; 赵红丹 等, 2019)。基于此共识，近年来人力资源实践与员工建言的关系受到越来越多的重视。研究者们从高绩效工作系统(苗仁涛 等, 2015; 戚玉觉，杨东涛, 2018; Wang et al., 2019; 许龙，孟华兴, 2021)、社会责任导向人力资源实践(赵红丹 等, 2019)、高承诺工作系统(段锦云 等, 2017)、工会实践(胡恩华 等, 2019)等视角探讨建言行为的前因机制，并取得重要研究结论。如，工会实践不仅可以提高员工心理安全感和建言效能感，解决员工不敢建言和建言无效的“后顾之忧”，而且能够激发员工为企业发展建言献策的责任感，从而促进员工建言(胡恩华 等, 2019)。这些研究成果推进了员工建言行为前因机制的研究进展，弥补了中观视角前因机制研究的不足，同时也为管理实践提供了有效启示。

值得注意的是，虽然有关人力资源实践与员工建言关系的研究已取得部分有益成果，但大部分文献以静态视角构建管理实践与员工建言的关系模型，对行为结果的关注止步于员工施展建言这一步。依据自我调节框架，个体建言行为链除了行为施展之外，还包含行动前预测和行动后反思在内的多个阶段，而管理情境可在不同阶段发挥作用(施李晓云 等, 2022)。但目前大多数研究将注意力集中在初始发生阶段的探索上，而关于能够诱发员工后续建言的管理策略条件的探讨存在知识缺失(符纯洁 等, 2023)，忽视了“员工建言何以可持续”这一实践难题。此外，这类研究文献还存在另一个局限，即，在揭示人力资源实践的作用时，大都对其进行个体感知层面的测量(邵芳，樊耘, 2014)，忽视人力资源实践在客观实施和员工感知这两个不同层面作用的差异性(陈建安 等, 2017)，也未基于多时间节点揭示人力资源管理的动态纵向作用机理，研究结论也就难以为企业的建言实践提供精细化指导。

2.3 文献评述

通过文献回顾和评述可知，持续建言的预测变量和生成机理已成为当前建言研究领域的一个新动向，已有文献开始将建言情境的终端拓展到后续建言，展开对个体建言行为动态趋势和前因机制的考察。但是既有文献，在研究路径上，立足“现象驱动”的成果较少，对本土企业中优秀建言实践的总结十分不足，而事实上，建言行为培育的理论研究已滞后于管理实践；在前因机制上，对中观层面人力资源实践作用的关注不充分，且对其测量主要聚焦在员工感知的单一层面，忽视不同操作层面作用的异质性，以及组织实施、员工感知的管理实践对个体建言行为产生作用的阶段性差异；在过程机制上，大都采用量化研究以揭示中介机制和边界条件，针对管理情境影响员工建言演化的动态作用过程缺乏细节描述。这导致，尽管学术界关于管理实践与员工建言关系的研究成果丰硕，但本土企业在面临“员工建言何以可持续”的实践难题时依然缺乏有效的理论指导。

3 研究构想

本文将开展 3 项研究（如图 1 所示）以回应 “员工建言何以可持续”的实践难题。首先，遵循“现象驱动理论研究”的范式，总结在本土业界显现出强大生命力的建言实践，初步提出“建言导向人力资源实践”的概念，并对其概念内涵和内容结构进行探索(研究 1)；其次，为厘清“建言导向人力资源实践影响个体建言行为演化过程的作用机理”，本文依照循序渐进的逻辑，先基于行动者的自我调节框架，构建员工后续建言行为的“初始发生”和“后续反思”两阶段过程模型；再以此为基础探究建言实践在两个不同阶段的差异化调节作用(研究 2)；最后，为了对“建言实践促进员工持续建言的具体过程”进行动态性、辩证性和细节化的理论描述，在研究 2(量化研究)的基础上采用多案例研究法，试图提炼出“建言导向人力资源实践促进员工持续建言行为的动态过程理论” (研究 3)。总的来说，本研究试图回答两个问题：第一，作为员工建言行为培育的重要制度抓手，本土业界已实施的、卓有成效的建言实践的内容结构和策略体

系是什么(研究 1)？第二，本土组织建言实践激发员工持续建言的内在逻辑和具体过程是什么(研究 2 和研究 3)？这些问题的解答具有十分重要的研究价值和现实意义。

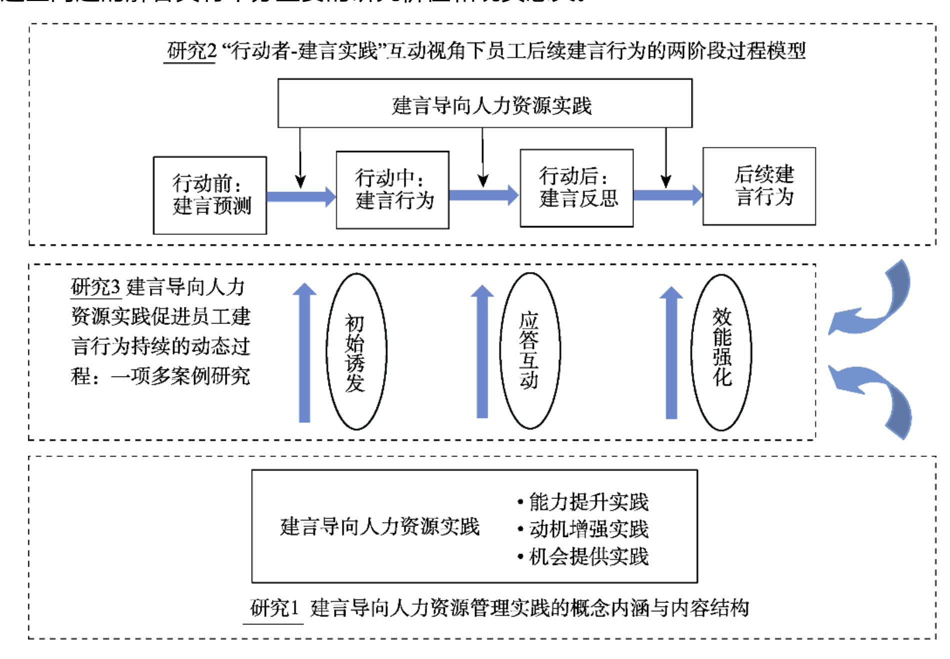


图 1　研究框架图

3.1　研究 1：建言导向人力资源管理实践的概念内涵与内容结构

本研究尝试对本土企业中显现出强大生命力的建言实践进行总结和归纳，将其命名为“建言导向人力资源实践” (以下简称“建言实践”)，并参照以往相关概念界定，将其定义为，企业为达成维持组织成员高水平建言行为的目的，而实施的一系列用于提升员工建言相关能力、动机和机会的管理实践。这些实践有助于诱发员工的主观能动性和高质量建言献策行为，并能促进员工后续建言行为表现。已有研究指出，人力资源管理系统中的实践策略并不是孤立发生作用的(张瑞娟，孙健敏，2014)，各项实践的特定组合有助于开发员工的后续能力(Kang & Snell, 2009)，其协同效应能够增强人力资源管理对员工行为绩效的影响(Chadwick, 2010)。在对建言行为的影响方面，Mowbray 等(2021)指出，与能力、动机、机会相关的人力资源实践会对员工的建言行为产生累积效应。实践观察发现，在本土企业中显现出强大生命力的合理化建议制度、提案改善、“麻烦”看板等建言机制，不仅涵盖建议征集、渠道设置等机会导向实践，还涵盖了考核评估、物质奖励、精神激励、参观培训等多样化举措。鉴于现有研究缺乏从协同效应视角归纳、整合对员工建言行为有驱动作用的人力资源实践策略体系，本研究拟遵循经典的 AMO 理论框架(Ability-Motivation- Opportunity theory) (Jiang et al., 2015)，将建言实践系统视为由建言能力提升实践、建言动机增强实践和建言机会提供实践构成的综合体，结合质化和量化研究探究其概念内涵和内容结构。结合已有文献和实践观察，本文认为建言实践可能包含以下内容：

(1)能力提升实践，通过甄选、培训、工作扩大化等手段来增强员工的建言能力、经验和知识。在问题情境中，一线员工对业务的关键信息最为了解，其观点和想法对改进组织健康有着至关重要的作用，但这类员工可能存在对组织信息掌握不充分、认知加工能力有限、不善表达等不足，这将在一定程度上制约组织内部有效信息的充分沟通和有效方案的生成与落地。对此，组织实践可通过共享组织信息、轮岗和工作扩大化帮助员工对问题情境形成全局思考、通过参观优秀企业让员工学习先进模式和前沿实践、借助企业培训提升员工专业能力和沟通能力等，以提升员工从事建言活动相关的技能、知识和经验。这类实践有助于促进员工在一线业务场景中开展有效的信息收集、信息加工、方案形成、观点表达等活动，提高员工对工作任务和组织的认识，增强他们发现问题并发表意见的能力(Mowbray et al., 2021)，从而提高员工参与高质量建言献策的胜任力。

(2)动机增强实践，通过考核、奖惩和激励体系来诱导员工努力从事组织所期望的建言献策行为。本土组织情境中，员工常处于一种两难情境。一方面，员工熟悉自己的工作，有很多好点子和建议可提；另一方面，高权力距离以及“安分守己”的文化基因(李树文 等, 2020)，使得员工对风险性角色外行为尤其小心与谨慎(蔡霞，耿修林, 2016)。加之，组织意图不明和情境模糊，使得个体无法对建言风险和收益进行准确评估(周浩，盛欣怡, 2019)，从而导致建言意愿不足。对此，组织可通过“合理化建议”制度、“合理化改善”专项基金等实践，对员工建议予以及时反馈、公正评比与奖励“改善项目”、公开表彰与认可获奖提案、落实和推广合理化建议，将“尊重”、“民主”的管理理念变成可见可感的制度规范，充分传递组织对员工智慧的期待和尊重，确立建言行为在组织内的合法性，由此提升员工对建言行为的效能感、意义感和成就动机。此外，组织中的工作团队设计可以促进员工之间的有效互动，即关系协调，在这种氛围中，员工被激励着为组织的最佳利益而行动，从而促进建言动机和后续建言行为的产生(Mowbray et al., 2021)。

(3)机会提供实践，通过授权、团队合作、支持参与等方式给员工的建言行为提供更大的发挥空间。建言是一种“挑战现状”的角色外行为，员工对此拥有自主裁量权，既可以选择表达，也可以选择沉默(Grant, 2012)。为最大程度方便员工及时表达观点和参与建言活动，组织可成立改善专项基金和实施合理化建议制度，对员工建言渠道和流程进行规范化管理，如，定期早会或班组会、公开征询、专人定期收集、设立工作区看板、设置线上线下申诉平台和反馈渠道等。这一常态化“发声”机制提供了更高水平的工作场所民主，加强了程序公正和向下的信息共享(Mowbray et al., 2021)，有助于员工明晰，如何建言、向谁建言、建言后的处理结果等信息，这为员工建言施展提供了更大的自由度和自主权，有助于员工及时表达不满、看法和建议，并及时获得组织和上级反馈。

值得注意的是，尽管本文参照 AMO 理论将建言实践的策略内容分为三个维度，但事实上，三个维度在功能上并非割裂和独立发挥作用，而是存在相互联系和功能交叠的。比如，上级主动征询、授权和决策参与不仅提供了建言机会，还有助于激发员工建言的动机。因此，本研究针对建言实践的上述分类，仅代表着该项策略内容更适合且更有助于实现该导向的特定目标。本文认为，策略内容在能力、动机和机会维度上的归属存在可变性，策略内容的设计和实施应当根据人力资源系统的目标和情境而有所变化。

本研究拟采用的方法和步骤为：第一步，遵循理论抽样原则，对典型案例企业进行实地调研，了解提案改善制度、“麻烦”看板、精益项目等建言实践在中国本土企业中的运用形式、表现特征和实施效果。第二步，在案例企业中开展 1～2 组焦点访谈小组，每组 5～8 人，另外针对 15 名左右员工和管理者开展半结构化访谈，运用质化研究分析软件进行访谈数据处理；接着以 AMO 理论为指导框架，归纳出建言实践的维度。第三步，在维度合理性和题项表述、数量上获得专家意见后，编制量表初稿。第四步，进行量表试测、因子分析以及效度检验，最终确定本土建言实践的内容结构与测量工具。

3.2 研究 2: “行动者−建言实践”互动视角下员工后续建言行为的两阶段过程模型

组织中员工建言行为并非是瞬时的单次行为，会随着时间推移呈现减少、中断或持续的演化趋势。为进一步揭示员工建言行为演化背后的动力机制以及人力资源实践对其的影响作用，本部分先以自我调节理论为指导，构建行动者视角下员工建言行为的“初始诱发”和“后续反思”两阶段过程框架；再以此为基础，探究建言实践在个体建言行为初始诱发和后续反思阶段的差异化调节作用。

3.2.1 行动者视角下员工后续建言行为生成过程的两阶段模型

自我调节理论近年来被广泛应用于分析有关个体认知和行为的动态演化问题(Lord et al., 2010)。依据该理论，个体行为的自我调节是自我观察和运用有关策略调控行为操作的过程，这一过程通常伴随着个人内部过程的变化发展(Lord et al., 2010)，可分为预测、行为操作和自我反省三个阶段(乐国安，纪海英, 2007)。其中，行为预测指行为操作之前的准备与确定行动阶段的过程；操作是指行为施展期间影响注意和行为表现的过程；自我反省指发生在行为操作之后并影响个体对先前经验反应的过程，它反过来又影响对后续行为的预测，这样便完成了一个自我调节的循环。该理论对于解释行为的自我调节过程具有适用性，可为本研究揭示员工后续建言行为的生成过程提供一个有效的分析框架。

以自我调节框架的“预测–操作–反思”行为链为指导，再结合“想法生成–信息收集–预评估–决策”的建言认知过程模型(段锦云，张倩, 2012)、“促发因素–建言决策–建言行为–建言效应”的动态演化模型(陈建，时堪，2017)以及“内容产生–建言表达–建言采纳–建言效能”的四阶段模型(卢红旭 等，2020)等建言过程理论，本文初步构建行动者视角下员工后续建言行为生成的“初始发生”和“后续反思”两阶段模型(如图 2 所示)。这一模型以行动者为中心，关注个体的内在认知和外在行为的调整和演化，为后文分析“行动者–建言实践”互动视角下员工后续建言行为的生成机制奠定了框架基础。

(1)初始发生阶段: “初始发生”对应行为操作前的建言想法产生、风险收益评估后形成建言意愿再到施展建言行为的过程，即“建言想法–建言意愿–建言行为”。具体而言，当员工身处组织任务和岗位情境，会逐渐形成对情境现状的观察和思考，个体将这种现状和自己的理想标准进行对比，差异产生后，个体便具有了建言想法(卢红旭 等，2020)，经过加工形成初步方案。接着员工将“见机行事”，通过信息收集形成对建言风险和收益的预估，以判断建言环境是否安全(段锦云，张倩，2012)，进一步形成建言意愿，在合适的时机再转化为建言行为这一行动结果。据此，本研究提出:

命题 1：员工建言想法产生会通过建言意愿进一步影响员工建言行为的施展。

(2)后续反思阶段: “后续反思”对应员工建言行为施展后，个体对先前经验进行反思和认知调整，并影响后续建言行为的阶段，即“先前建言行为–认知调整–后续建言行为”。具体而言，当员工有过建言行为施展的经历，那么先前建言的采纳情况以及外部环境的回应会引发个体对先前建言经验的反思(King et al., 2019；章凯 等，2020)，形成建言效能认知。当员工感知到较高的建言效能感，他们倾向于相信自己有能力胜任建言者的角色，从而更有信心表达自己的后续想法和意见，以解决与工作有关的问题(Liu et al., 2022)。相比之下，当员工感知到较低的建言效能感，他们倾向于认为，自己的建言被采纳和认同的可能性较低，难以取得理想结果，由此而产生无力感。此种情形下，员工会避免在后续工作中分享自己的建议和想法(段锦云，魏秋江, 2012)。据此，本研究提出:

命题 2：员工先前建言行为会通过影响建言效能感进一步影响员工后续建言行为施展。

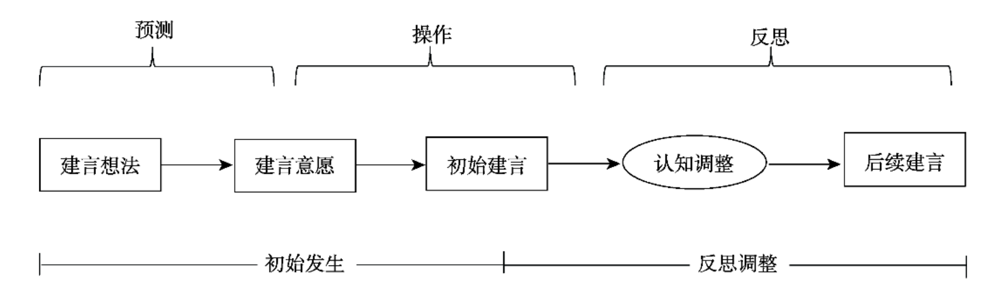


图 2　行动者视角下员工后续建言行为生成过程的两阶段模型

3.2.2　“行动者–建言实践”互动视角下员工后续建言行为生成机制的两阶段模型

过往研究通常将建言行为定义为个体的一种非正式自由裁量行为(informal discretionary behavior) (Mowbray et al., 2021)和主动性行为(Liu et al., 2022)。基于此，个体内在动机常被认为是驱动建言行为的关键因素。随着研究的深入，近来有研究指出，个体建言的展现强度以及演化趋势会受到个体自身及环境因素的综合影响(张靓婷 等, 2022)，环境可以维持或抑制个体建言动机(Liu et al., 2022)。本研究认为，建言实践作为一种制度上的“硬手段”，可以借助正式管理规则和程序对员工建言行为进行规范和引导，可能在员工建言行为纵向演化的自我调节过程中起到放大和增强的作用。

以往研究指出，人力资源实践具有两种不同的操作层面，即，员工主观感知的人力资源实践和组织客观实施的人力资源实践(邵芳，樊耘, 2014)。当人力资源部门与员工之间未开展有效沟通和充分互动的情况下，组织实施的和员工感知的人力资源实践之间的差异会非常明显(陈建安 等, 2017)。根据认知理论，员工对组织人力资源实践的认知过程通常会经历从“感性认知的初级阶段”到“理性认知的高级阶段”的演变和进化(陈建安 等, 2017)。具体而言，在组织社会化的初级阶段，员工与组织环境、内部成员进行早期的互动和接触，形成对组织人力资源实践的整体性感性认知，此时的感知通常具有易变性和表面

性，并不能反映真实的实施水平(赵慧娟，龙立荣，2008)。随着时间的推移，为更快适应已有组织规范，员工会主动采取策略以适应新环境和熟悉新工作(张靓婷 等，2022)；与此同时，组织也会借助一些策略将必需的知识、行为和态度传授给员工，进而刺激员工进行适应性调节以更快融入组织(赵慧娟，龙立荣，2008)。在个体、组织双向作用的推动下，员工逐渐形成对组织人力资源实践的客观判断和评价，此时“主观感知”和“客观实施”之间的差距逐渐缩小并趋同，进入理性认知的高级阶段。

综上本文认为，随着员工建言行为自我调节过程的持续推进，个体对组织建言实践的认知过程也会经历从“初级阶段”到“高级阶段”的演化，且这两种不同阶段的认知评价会在员工建言行为自我调节的“初始发生”和“后续反思”过程中具有差异化影响作用。

(1)“行动者–建言实践”视角下员工建言的“初始发生”：建言实践感知的调节作用

在本土企业组织中，建言实践在各企业组织中的实施现状存在较大差异，如，是否制定了员工建言管理的有关政策、实施和执行的强度如何等。即便在同一个组织，组织成员也会形成对建言实践的不同感受和评价。按照行动者视角下后续建言行为的两阶段模型，员工在“初始诱发”阶段会经历“建言想法–建言意愿–建言行为”的过程。由于此阶段行动者缺乏实际建言经历，对有关建言的组织规范认知不充分，对组织建言实践的评价处于感性认知的初级阶段，并不一定符合客观的组织建言实践水平。本文认为，个体的建言实践感知在建言想法向建言意愿的转化过程中，以及建言意愿向建言行为的转化过程中均发挥重要作用。当个体感知到较高水平的建言实践，且已生成建言内容的前提下，他更可能形成高的建言意愿，更愿意表现建言行为。原因在于，在此情形下，员工倾向于将情境解读为，组织重视员工能动性的发挥，努力创造有利条件和机会以鼓励、支持个体主动表达和发声。那些已经生成了建言内容和想法的员工，更易形成对“风险–收益”以及环境安全性的正面评估，进而形成较高的建言意愿。进一步的，当个体感知到组织创设了便捷的机会、渠道条件时，将有助于促进员工个体将建言意愿这一认知状态向建言行为这一行动结果进行转化。基于上述分析，本文提出如下命题和理论模型(如图 3 所示)：

命题 3：个体的建言实践感知对建言想法与建言意愿之间的关系具有正向调节作用。

命题 4：个体的建言实践感知对建言意愿与建言行为之间的关系具有正向调节作用。

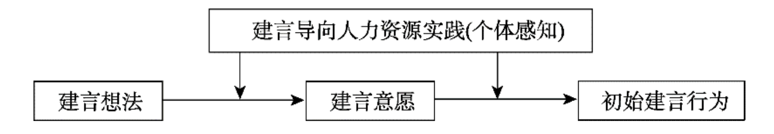


图 3 “行动者-建言实践”互动视角下员工建言的初始发生机制

(2)“行动者–建言实践”视角下员工建言的“后续反思”：组织建言实践的调节作用

依据前文分析，行动者视角下个体建言的“后续反思”阶段会经历“初始建言–认知调整–后续建言”的过程。由于此阶段员工已经展现过建言行为，经历了管理实践对其的“回应”与“互动”，员工的不确定性随之降低，开始形成对组织规范更准确和清晰的评价，“主观感知”和“客观实施”之间的差距逐渐缩小，进入理性认知的高级阶段。本文认为，组织客观实施的建言实践作为关键情境，在个体先前建言行为向建言效能感的转化过程中，以及建言效能感向后续建言行为的转化过程中均发挥重要作用。

具体而言，在先前的建言行为施展阶段，员工将之前创建的有关建言机会、安全性的认知应用于建言决策和行为过程，进行自我“试验”和观察。此时，外部情境的回应成为行动者观察的焦点和后续加工的重要线索。若组织实施了较高水平的建言实践(如认同、采纳、奖励、充分沟通等)，通过行为评估和反馈系统向行动者传递出了支持的积极信号(Mom et al., 2019)，员工对此进行观察和反应后，倾向于认为组织对先前建言行为是肯定和支持的，有助于产生一种对于建言角色的胜任感和自信心，即建言效能感。建言效能感作为员工对自己能够胜任建言角色并取得良好建言效果的预期感知(苏伟琳，林新奇，2019)，被认为是驱动员工建言行为的关键因素。在此情形下，组织实践若通过授权、合作、支持等方式，为员工提供参与决策的建言机会和渠道资源，这将有助于推动个体将建言效能感的认知进一步转化为后续建言行动。反之，若组织提供的建言机会和渠道较少，那么员工感知的组织授权和自主权也处于较低水平。由于建言渠道和机会的缺失，员工建言效能感向后续建言行为的转化会受到一定阻碍和限制。综上，本文提出如下命题和理论模型(如图 4 所示)：

命题 5：组织实施的建言实践对员工先前建言行为与后续建言效能感之间的关系具有正向调节作用。

命题 6：组织实施的建言实践对员工建言效能感与后续建言行为之间的关系具有正向调节作用。

本部分拟采用的方法和步骤为：第一步，编制调查问卷。建言想法、建言意愿、先前建言行为、建言效能感和后续建言行为均采用成熟量表进行测量，建言实践的测量则采用研究一开发的测量量表。除人口统计学变量外，所有量表均采用标准李克特 6 点量表进行打分，采取偶数点的计分方式进行。第二步，数据收集。拟采用问卷调查法对被试进行多时点追踪测试。考虑到本部分的建言实践具有两种操作层面，数据收集过程中，个体感知层面测量以个体为单位，组织层面测量则以组织为单位收集嵌套样本。第三步，实证分析。运用 SPSS、Mplus 软件和多层线性模型(HLM)对数据进行聚合检验、验证性因素分析、描述性统计分析和假设检验，最后得出研究结论。

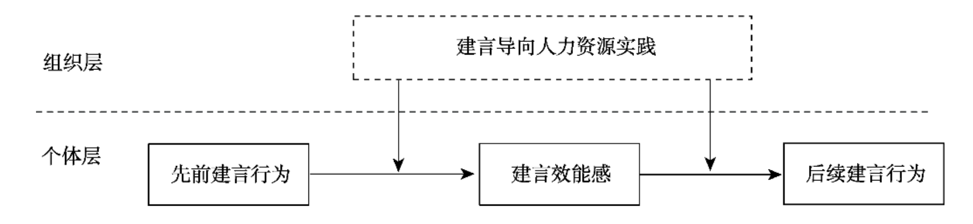


图 4 “行动者-建言实践”互动视角下员工建言的后续反思机制

3.3 研究 **3**：建言导向人力资源实践促进员工建言行为持续的动态过程：一项多案例研究

尽管研究 2 已经立足“行动者–建言实践”互动情境，采取量化研究范式，对建言实践这一关键情境动力影响个体建言认知和行为倾向演化的过程进行了一定程度的揭示。但值得注意的是，事实上工作场所中个体建言行为的动态演化是行为主体与管理情境长期社会互动的结果(朱永跃，欧阳晨慧，2018)，形成过程具有强情境化特征(韩翼，宗树伟，2021)。具体到本土企业组织中，在员工建言行为链的前期、中期和后期，建言实践分别如何与行为主体互动？互动的内容、方式和结果怎样？互动的过程受到哪些因素的影响？互动结果推动员工后续认知和行为演化的细节如何？这些问题的解答仍然需要在定量模型的基础上借助过程研究予以实现。

相比结果型研究，案例研究更能展示作用过程的整体性、动态性和辩证性(王扬眉 等，2020；井润田，孙璇，2021)，更适用于对变量间因果关系的揭示(陈晓萍，沈伟，2016)和对过程理论的建构(毛基业，陈诚，2017)。此外，相比量化研究的高外部效度，案例研究法在内部效度方面有着天然的优势(吕力，2014；陈晓萍，沈伟，2016)。为强化研究结论的坚韧度(robustness)，本研究拟在研究二的基础上进一步结合案例研究法，对建言实践促进员工建言行为持续的具体过程予以细节化描述。

自我调节理论认为，随着时间推移，个体行为的自我调节通常伴随着个体认知的变化发展(Lord et al., 2010)。伴随行为链的演化，在外部环境的影响作用下，个体认知的自我调节通常会经历“认知创建”、“认知试验”和“认知反思”三个阶段(乐国安，纪海英，2007)，而人力资源实践作为关键的外部情境，会在个体认知链上与之发生多次交互，进而推动个体行为的动态演化。本研究以自我调节理论为指导，将行动者与建言实践互动情境下的建言行为演化分为行动前的“初始诱发”、行动中的“应答互动”和行动后的“后续强化”三阶段，进一步构建建言实践促进员工建言行为持续的案例分析框架(如图 5 所示)。具体而言：

(1)“认知创建”阶段的初始诱发。在建言行为施展前的阶段，员工缺乏建言经验，对组织规范的认知不充分，此时的组织情境存在一定的“模糊性”。此时，员工主要基于自己以往的信念、观察到的情境线索以及与组织成员的互动，创建自身有关建言效能、动机、机会的认知。若组织实施的建言实践，如，信息共享、能力发展、赞赏认可、充分授权、合理化建议采纳等，优化了员工在建言决策过程中的外部环境感知，那么建言实践就具备了诱发员工参与建言的功能。但在该阶段，由于建言主体缺乏实际建言经历以及与组织实践的建言互动，对组织氛围的认知不够充分，此时形成的认知通常具有表面性和易变性。

(2)“认知试验”阶段的应答互动。在建言行为操作阶段，主体通过自我控制与自我观察，可能将之前创建的有关建言效能、机会、安全性的认知应用于指导建言决策和行为过程，进行自我“试验”。当建言

者观察到自身行为没有获得较为明确的环境信息时，甚至会调整建言的行为策略，再次“试验”。此时，组织实践予以员工建言活动的应答互动(如，评价公正性、认可/未认可、采纳/未采纳等)构成关键的情境信息，成为员工观察的焦点和认知加工的重要线索。员工对结果的观察和反应又为下一步认知调整和行为决策提供更充分的证据信息，从而演化出与组织文化相契合的“正确”行为。

(3)“认知调整”阶段的后续强化。在建言行为施展后的反思阶段，建言者将启动自我判断和自我反应两个过程，展开对自身建言行为的自我评价以及对行为结果的因果意义归因。具体而言，个体在行为后会将观察和监控的环境信息与自身内在的目标信息进行对比，而归因判断也将影响行为主体的后续反应。当组织实施的建言实践强度较高时，积极的互动体验将启动个体有关建言个体在行为后会将观察和监控的环境信息与自身内在的目标信息进行对比，而归因判断也将影响认知的积极螺旋(Li & Tangirala, 2021)和适应性推理(乐国安，纪海英, 2007)，使得个体倾向于对先前建言效用给出正面的评价，建言效能感和安全感进一步增强。此时，行为主体的建言认知不仅依赖于行为前的创建，还依赖于自身对建言反馈和回应经验的反思，积极的应答互动会带来建言主体认知的增益和升级，进而激发员工后续建言的意愿和动力。

(4)“诱发−应答−强化”演化过程框架。在外部环境的作用下，伴随着个体建言行为的“预测−操作−反思”行为链，个体针对建言的相关认知(安全感、效能感)也在发生着演化，即“认知创建−认知‘试验’−认知调整”的认知链。随着时间的推移和社会化进程的推进，员工对组织内建言实践的认知评价从“主观感知水平”逐渐演化到“客观实施水平”，这两者的差距趋于缩小并趋同。对于组织管理层而言，为塑造与企业目标相契合的“正确”行为，以实现建言行为的可持续，须要明确建言行为链和认知链演化的阶段性差异，在此基础上有针对性地设计、实施实践策略，并加强与员工的互动和沟通，注意消除组织意图与个体感知之间的“信息不对等”，充分传递组织的意图和期待，强化员工安全感和效能感，以推动后续建言行为链和认知链的积极螺旋式演化。

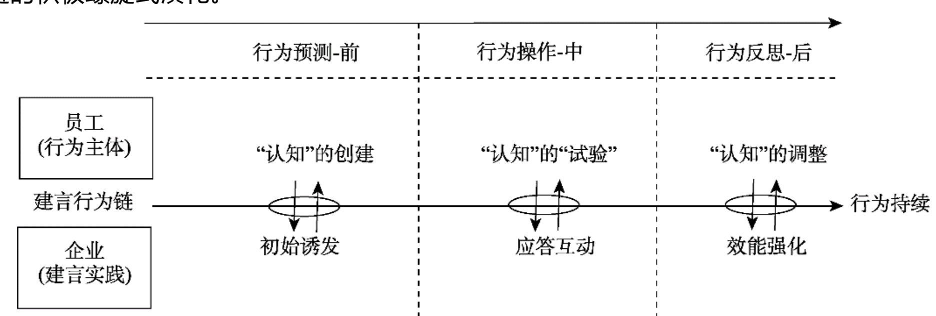


图 5　建言实践促进员工建言行为持续的“诱发-应答-强化”过程框架

本研究拟采用的方法和步骤为：第一步，搭建分析框架。以自我调节理论为参照，对既有文献进行归纳，构建案例研究的分析框架，并定义研究问题。第二步，案例选取。基于案例研究的理论抽样原则，选取已经开展丰富的建言管理实践、建言氛围浓厚、可以反复观察建言主体与管理实践互动过程的典型企业作为案例地。第三步，数据搜集。获得案例研究许可后，采取现场观察、访谈、问卷调查等多种数据搜集方法，为案例分析提供多源数据支持。第四步，数据分析与假设形成。先对各个案例进行单独分析确立各案例的基本模式，再进行跨案例分析，寻求跨案例复制模式，再提炼动态过程理论框架。第五步，文献对比。将第四步中得到的动态过程理论与既有文献进行对比，明确相似之处和相异之处，在必要的情况下对过程理论进行修订和完善。

4　理论构建与创新

基于先前研究对建言行为演化的动力机制、研究方法等方面的重要不足，以及对本土优秀建言实践经验总结的缺失，本研究拟以 AMO 理论和自我调节理论为主要理论依据，借助一系列理论研究、实证研究、扎根与案例研究，以推动学界对于“本土组织中员工建言何以可持续”问题的有效回应。具体而言，本研究的理论创新主要体现在以下三方面：

第一，本文遵循“现象驱动理论研究”的路径，重视基于现象的概念开发，推动了建言实践这一新兴

研究主题的发展。过往的战略人力资源实践均有其自身特定目标和情境。如，高绩效工作系统和创新导向人力资源实践分别强调绩效改进和组织创新的战略导向，难以有效帮助组织管理者回应来自建言行为塑造的实践诉求。事实上，在中国本土企业界，合理化建议制度、提案改善、精益项目等建言实践已经被广泛应用且显现出强大生命力，但这些实践的内容体系及其作用机理却远没有厘清。本研究拟对该类实践进行概念化和理论化，提出“建言导向人力资源实践”的概念，并以 AMO 理论框架为指导，结合质性研究和量化研究方法，探究其概念内涵的同时，总结并归纳出包含能力提升实践、动机增强实践和机会提供实践三维度的内容结构和实践策略体系，以期为企业实践提供有效参考。

第二，本文关注组织中员工建言行为的持续性特征，构建了员工建言行为自我调节过程的“初始发生”和“后续反思”两阶段模型，并分别探究个体感知的和客观实施的建言实践在“初始发生”和“后续反思”两阶段的差异化调节作用，有助于进一步丰富对建言行为变化趋势及其前因机制的动态性考察。已有研究中较少特别区分初始建言和后续建言，因此导致学界对于后续建言行为影响因素和形成过程的理论认识不足。研究结论也就无法解释为什么有的员工在建言献策之后会继续愿意参与该行为，而有的员工则参与意愿减弱。本文以自我调节框架为指导，基于“预测−操作−反思”认知行为链，构建“初始发生”和“后续调整”两阶段过程模型，以刻画员工后续建言行为的生成细节以及与先前建言经历的关系。这些探索对于人们理解，随着时间推移员工建言行为为何会呈现减少、中断或持续的演化趋势，以及先前建言经历如何影响后续建言行为具有重要理论启发。此外，以往研究对人力资源实践的测量仅关注个体感知或客观实施的单一层面，导致无法捕捉个体感知和组织实施不同操作层面作用的差异性。本研究特意区分了员工感知实践和组织执行实践在个体建言行为演化过程中的差异化调节作用。这不仅有助于学界认清个体对组织建言实践认知的演化阶段、辨析建言实践在不同层面的作用机理，还有望为组织成功实施建言实践提供更具指导性的行动指南。

第三，本文采用多案例研究法，构建建言导向人力资源实践促进员工后续建言行为的动态过程理论，有助于深化人们对于管理实践与员工建言行为关系的理性认识。尽管已有大量文献采取量化研究范式，对管理实践影响员工建言行为的中介机制和边界条件进行了一定程度的揭示。但，个体建言行为趋势的演化过程具有强情境化特征(朱永跃，欧阳晨慧，2018)，而量化研究难以揭示作用过程的动态性和复杂性(韩翼，宗树伟，2021)。对此，本研究在自我调节框架的基础上，运用多案例研究以提炼动态过程理论，构建了建言实践促进员工建言持续的三阶段过程模型，即，“‘认知创建’阶段的初始诱发”、“‘认知试验’阶段的应答互动”以及“‘认知增益’阶段的效能强化”。这不仅能为揭示管理实践影响个体持续建言的具体过程补充更多理论细节，也能为“本土企业情境下员工建言何以可持续”的实践难题提供有效参考和借鉴。

参考文献

蔡霞，耿修林. (2016). 基于自我保护动机的内隐建言信念对员工沉默的影响—— 一项中国情境的研究. *科学学与科学技术管理, 37*(10), 153−163.
陈建，时勘. (2017). 基于整合视角的员工建言行为研究评述. *管理评论, 29*(9), 215−228.
陈建安，程爽，陈明艳. (2017). 从支持性人力资源实践到组织支持感的内在形成机制研究. *管理学报*, (4), 519−527.
陈倩倩，樊耘，张旭，于维娜. (2017). 领导者信息共享与集体主义对员工促进性建言的影响机制研究. *管理学报, 14*(10), 1523−1531.
陈丝璐，张光磊，刘文兴. (2020). 伦理导向人力资源管理实践的跨层次作用机制：基于社会情境与社会认知理论. *心理科学进展, 28*(11), 1800−1813.
陈晓萍，沈伟. (2016). *组织与管理研究的实证方法*. 北京：北京大学出版社.
邓今朝，喻梦琴，丁栩平. (2018). 员工建言行为对团队创造力的作用机制. *科研管理, 39*(12), 171−178.
段锦云，施嘉逸，凌斌. (2017). 高承诺组织与员工建言:双过程模型检验. *心理学报, 49*(4), 539−553.
段锦云，魏秋江. (2012). 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用. *心理学报, 44*(7), 972−985.
段锦云，张晨，田晓明. (2016). 员工建言行为的发生机制:来自领导的影响. *中国人力资源开发*, (5), 16−26.
段锦云，张倩. (2012). 建言行为的认知影响因素、理论基础及发生机制. *心理科学进展, 20*(1), 115−126.

符纯洁，王思琴，张倩，江昊. (2023). 组织回应策略促进员工后续建言的过程机制. *财经理论与实践*, *44*(2), 114−121.
韩翼，宗树伟. (2021). 建言行为与沉默行为关系的知识图谱研究. *商业经济与管理*, (5), 30−43.
胡恩华，韩明燕，单红梅，张龙，韦琪. (2019). 工会实践能促进员工建言吗?——计划行为理论的视角. *外国经济与管理*, *41*(5), 88−100.
贾建锋，陈宬，焦玉鑫. (2021). 如何唤醒"装睡的员工"：人力资源管理强度对知识共享的影响机制研究. *东北大学学报(社会科学版)*, *23*(4), 26−33+98.
金童林，张璐，陆桂芝，张丽. (2018). 管理者可信行为对员工建设性建言的影响研究. *心理科学*, *41*(3), 687−693.
井润田，孙璇. (2021). 实证主义 vs. 诠释主义：两种经典案例研究范式的比较与启示. *管理世界*, *37*(3), 198−216+13.
乐国安，纪海英. (2007). 班杜拉社会认知观的自我调节理论研究及展望. *南开学报(哲学社会科学版)*, (5), 118− 125+134.
李树文，罗瑾琏，梁阜. (2020). 与"亲近"的人畅所欲言:双元领导对员工建言的影响路径与边界. *外国经济与管理*, *42*(6), 99−110.
李怡然，彭贺. (2021). 员工建言策略的 VOICE 模型——基于访谈数据的探索性研究. *经济与管理研究*, *42*(3), 128−144.
卢红旭，段锦云，刘艳彬. (2020). 建言行为的理论机制及未来研究展望. *心理科学*, *43*(5), 1235−1242.
吕力. (2014). 归纳逻辑在管理案例研究中的应用：以 AMJ 年度最佳论文为例. *南开管理评论*, *17*(1), 151−160.
毛基业，陈诚. (2017). 案例研究的理论构建：艾森哈特的新洞见——第十届"中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)"会议综述. *管理世界*, (2), 135−141.
苗仁涛，周文霞，刘丽，潘静洲，刘军. (2015). 高绩效工作系统有助于员工建言？一个被中介的调节作用模型. *管理评论*, *27*(7), 105−115+126.
彭坚，尹奎，侯楠，邹艳春，聂琦. (2020). 如何激发员工绿色行为？绿色变革型领导与绿色人力资源管理实践的作用. *心理学报*, *52*(9), 1105−1120.
戚玉觉，杨东涛. (2018). 高绩效工作系统与员工建言的关系：价值观匹配的中介作用与领导成员交换的调节作用. *商业经济与管理*, *38*(8), 36−46.
邵芳，樊耘. (2014). 人力资源管理对组织支持动态作用机制模型的构建. *管理学报*, *11*(10), 1469−1476.
施李晓云，朱悦，段锦云. (2022). 从征求到反应：建言行为链中的管理者角色. *心理科学进展*, *30*(1), 206−215.
苏伟琳，林新奇. (2019). 上级发展性反馈对员工建言行为影响的双路径分析——基于社会交换理论与社会认知理论的视角. *经济经纬*, *36*(5), 112−119.
汪曲. (2018). 农村女性干部建言与沉默的选择机制与转化路径：基于广东省的扎根理论探索. *暨南学报(哲学社会科学版)*, *40*(9), 58−73.
王扬眉，梁果，李爱君，王海波. (2020). 家族企业海归继承人创业学习过程研究——基于文化框架转换的多案例分析. *管理世界*, *36*(3), 120−142.
王尧，罗文豪，候亮. (2022). 逆境中何以建言？成就目标视角下员工建言韧性的形成机制与作用效果. *心理科学进展*, *30*(11), 2395−2404.
伍如昕. (2017). "人治"和"法治"谁更有效?——组织伦理制度、伦理型领导对员工非伦理行为影响的比较研究. *中南大学学报(社会科学版)*, *23*(4), 134−144.
许龙，孟华兴. (2021). 高绩效工作系统感知促进员工建言行为：链式中介效应分析. *经济与管理*, *35*(4), 84−92.
颜爱民，李莹. (2020). 高绩效工作系统能否抑制员工沉默？*首都经济贸易大学学报*, *22*(1), 92−102.
于坤，王哲源，彭雄良，王佩，赵泽珺，严一丹，曹培悦. (2022). 组织中利他行为的可持续性及其前因机制：基于主动性动机视角. *心理科学进展*, *30*(10), 2164−2176.
章凯，时金京，罗文豪. (2020). 建言采纳如何促进员工建言：基于目标自组织视角的整合机制. *心理学报*, *52*(2), 229−239.
张靓婷，冯晓霞，付景涛，王斌. (2022). 新员工建言行为的变化趋势：基于 AMO 理论的动态研究. *管理评论*, *34*(11), 206−217.
张瑞娟，孙健敏. (2014). 创新导向人力资源管理实践:结构和测量. *中国人力资源开发*, (23), 55−66.
赵红丹，陈元华，郑伟波. (2019). 社会责任导向的人力资源管理感知与员工建言行为：基于社会交换理论. *中国人力资源开发*, *36*(9), 91−104.
赵慧娟，龙立荣. (2008). 员工与工作环境的动态匹配思想探析. *外国经济与管理*, *30*(7), 58−65.
周浩，盛欣怡. (2019). 管理者征求建言的内在机制. *心理科学进展*, *27*(12), 1980−1987.
朱永跃，欧阳晨慧. (2018). 员工个体—团队建言行为的研究述评与展望. *软科学*, *32*(9), 67−71.
Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119*(1), 126−139.
Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 85−101.
Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869−884.

Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group- level examination. *Journal of Management*, *41*(3), 841−863.

Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, *37*(4), 589−615.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3−34.

Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 73−90.

Jiang, K., Chuang, C.-H., & Chiao, Y.-C. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1089−1106.

Kang, S.-C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, *46*(1), 1, 65−92.

Kim, Y. J., Lam, C. F., Oh, J., & Sohn, W. (2023). Employee constructive voice: An integrative review and a dyadic approach. *Journal of Management*, *49*(1), 430−473.

King, D. D., Ryan, A. M., & van Dyne, L. (2019). Voice resilience: Fostering future voice after non-endorsement of suggestions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(3), 535−565.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, *86*(2), 326–336.

Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology*, *102*(8), 1259−1270.

Li, A. N., & Tangirala, S. (2021). How voice emerges and develops in newly formed supervisor−employee dyads. *Academy of Management Journal*, *64*(2), 614−642.

Liang, J., Shu, R., & Farh, C. I. (2019). Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 91−104.

Liu, X., Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Guo, L., & Zhang, S. (2022). When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety. *Applied Psychology*, *72*(3), 1209−1247. https://doi.org/10.1111/apps.12432

Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, *61*, 543−568.

Mom, T. J., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, *45*(7), 3009−3034.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 373−412.

Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 79−107.

Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2021). High-performance work systems and employee voice behaviour: An integrated model and research agenda. *Personnel Review*, *50*(6), 1530−1543.

Wang, C, Baba, V. V., Hackett, R. D., & Hong, Y. (2019). Employee-experienced high-performance work systems in facilitating employee helping and voice: The role of employees' proximal perceptions and trust in the supervisor. *Human Performance*, *32*(2), 69−91.

The dynamic mechanism of voice behavior oriented human resource practice promoting employee subsequent voice behavior

FU Chunjie[1], ZHANG Qian[1], JIANG Jianwu[2], LI Rui[3], WANG Wei[1]

([1] *Business School of Xiangtan University, Xiangtan, Hunan* 411105, *China*)

([2] *Management School of Shenzhen University, Shenzhen, Guangdong* 518000, *China*)

([3] *Management School of Hefei University of Technology, Hefei* 230009, *China*)

Abstract: With rapidly changing information, the long-term stability of organizations urgently requires continuous feedback on critical information and effective solutions related to the market and business front lines. As a result, the continuity of employee suggestion is becoming increasingly vital. The majority of existing literature focuses on how to motivate employee voice behavior, but there is a lack of understanding of how to motivate employee subsequent voice behavior. This study, inspired by the phenomenon, first summarizes effective voice behavior practices in local firms and explores the concept and dimensions of “voice behavior oriented human resource practice”. The study then investigated the varied moderating effect of voice behavior-oriented human resource practice in two phases, based on the two-stage model of "initial induction" and "follow-up reflection" of employee subsequent behavior from the perspective of actors. Finally, the case study is used to reveal the multi-stage dynamic evolution process of voice behavior oriented human resource practice that promotes employee subsequent voice behavior. The findings of this study are likely to improve the understanding of how to inspire subsequent employee voice behavior, and provide implications for employee voice behavior practice in local firms.

Keywords: voice behavior, subsequent voice behavior, voice behavior oriented human resource practice, self-regulatory framework